



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
RELATÓRIO DE ESTÁGIO

**O CICLO FORMATIVO NA ABYLOS TRENDS &
CONSULTING**

DIOGO ALEXANDRE FIGUEIREDO GOMES AGOSTINHO

OUTUBRO 2016



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO EM
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
RELATÓRIO DE ESTÁGIO

O CICLO FORMATIVO NA ABYLOS TRENDS &
CONSULTING

DIOGO ALEXANDRE FIGUEIREDO GOMES AGOSTINHO

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA DOUTORA HELENA MATEUS JERÓNIMO

DRA. ROSA SILVA

JÚRI:

PRESIDENTE: PROFESSORA DOUTORA RITA DA CONCEIÇÃO CARDOSO
MARTINS SOUSA RIBEIRO MARTO

VOGAL: PROFESSOR DOUTOR JORGE FILIPE DA SILVA GOMES

OUTUBRO 2016

ÍNDICE

RESUMO.....	i
ABSTRACT	ii
AGRADECIMENTOS	iii
INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO	2
1.1 O conceito de formação e a sua importância para as organizações	2
1.2 O Ciclo Formativo	6
1.2.1 Identificação de necessidades de formação	7
1.2.2 Desenho da formação	11
1.2.3 Implementação da formação.....	13
1.2.4 Avaliação da formação	15
CAPÍTULO II – CARATERIZAÇÃO DA EMPRESA ABYLOS TRENDS & CONSULTING.....	18
CAPÍTULO III – DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DO ESTÁGIO.....	20
3.1 Identificação de necessidades de formação	20
3.2 Desenho da formação	23
3.3 Implementação da formação.....	24
3.4 Avaliação da formação: Satisfação e Impacto.....	25
3.5. Outras atividades realizadas	26
CAPÍTULO IV – ANÁLISE CRÍTICA DA EXPERIÊNCIA DE ESTÁGIO.....	28
4.1 Análise Geral	28

4.2 Identificação de necessidades de formação	29
4.5 Avaliação da formação: Impacto e satisfação	32
CAPÍTULO V – CONSIDERAÇÕES FINAIS	33
5.1. Conclusões gerais	33
5.2. Limitações e sugestões para trabalhos futuros	35
REFERÊNCIAS	37
Referências Bibliográficas.....	37
Referências Sitográficas	41
ANEXOS	42
ANEXO 1. Exemplo de assessment 360°	42
ANEXO 2. Relatório de Assessment 360°	49
ANEXO 3. Análise da satisfação com a formação.....	50
ANEXO 4. Análise do impacto da formação:	51
ANEXO 5. Exemplo de um teaser pré-formação enviado para os formandos.....	51

RESUMO

O presente relatório de estágio centra-se na temática da formação profissional, nomeadamente no ciclo formativo e na sua importância para o sucesso de todo o processo. Organizações que aprendem são organizações que se conseguem adaptar mais facilmente às solicitações inesperadas do meio. Nesse sentido, e vivendo nós num mundo VUCA (acrónimo anglo-saxónico para descrever o mundo como sendo volátil, incerto, complexo e ambíguo), a importância dessa adaptação é cada vez mais evidente, visto que as mudanças acontecem com maior frequência e imprevisibilidade do que nunca. A formação assume-se, assim, como um elemento fundamental de desenvolvimento do capital humano de forma a dar respostas eficazes a estas transformações.

Este relatório tem como principal objetivo compreender os diferentes contributos teóricos sobre o tema e compará-los com a experiência tida em contexto organizacional na Abylos Trends & Consulting, uma *startup* da área de Consultoria e Formação que está no mercado desde 2014. Para isso, procedeu-se a uma descrição das atividades realizadas no período de estágio na Abylos, a uma revisão de literatura sobre o conceito de formação e sobre cada uma das fases do ciclo formativo e posteriormente à análise crítica do mesmo. Conclui-se que, no geral, o ciclo formativo da Abylos Trends & Consulting está alinhado com o referido na bibliografia estudada.

Palavras-chave: Formação, Formação Profissional, Ciclo Formativo, Gestão de Recursos Humanos, Abylos Trends & Consulting, Startups

ABSTRACT

This report is centered on the organizational training concept, particularly on the training cycle and its importance to the success of the whole training process.

Learning organizations are organizations that can adapt more easily to unexpected market requests. As we live in a VUCA world (volatile, uncertain, complex and ambiguous), the importance of this adaptation is increasingly evident as the changes are happening in an unpredictable way and more often than ever. As a consequence, training is a fundamental element of human capital development in order to respond effectively to these changes.

The main objective of this report is to understand the different theoretical contributions that focused on this item and compare them with an internship experience at Abylos Trends & Consulting, a startup that operates on the consultancy and training market since 2014. On that way, this report presents a description of the activities carried out on the internship at Abylos, a literature review about the training concept, particularly about each element that composes the training and, after that, a critical analysis. To conclude, the author suggests that the training cycle at Abylos Trends & Consulting is aligned with the literature studied.

Key-words: Training, Organizational Training, Training Cycle, Human Resources Management, Abylos Trends & Consulting, Startups

AGRADECIMENTOS

À minha orientadora, Professora Doutora Helena Mateus Jerónimo, pela orientação e paciência.

À minha orientadora na Abylos Trends & Consulting, Rosa Silva e à Márcia Queiroga, pela oportunidade, pela confiança e por terem acreditado em mim.

À equipa da Abylos pelo apoio e ajuda durante o período de estágio, em especial ao Francisco Mendes por toda a ajuda e por aquilo que me faz crescer diariamente enquanto pessoa e enquanto profissional.

Aos meus irmãos, cunhado e sobrinhos que sempre me mostraram o lado mais doce da vida.

À minha querida Mãe por todo o esforço, toda a luta e toda a dedicação que teve para me proporcionar a possibilidade de estudar, de crescer e de me tornar quem sou. É e sempre será a minha grande referência.

Ao meu Pai, que mesmo não estando, nunca abandona o meu pensamento. Onde quer que esteja, sei que estará feliz por mais esta etapa terminada.

A todos os meus amigos e à Marina por me apoiarem neste percurso e por compreenderem as minhas ausências.

A todos os meus Colegas e Professores de mestrado, pela ajuda e partilha de conhecimento durante estes dois anos.

O meu muito obrigado a todos vós.

INTRODUÇÃO

No âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa (ISEG – ULisboa) serve o presente relatório para a obtenção de grau de Mestre. O principal objetivo deste relatório é analisar criticamente a experiência do estágio à luz da descrição das tarefas realizadas e da revisão de literatura sobre o tema.

A opção pelo estágio para realizar o meu trabalho final de mestrado prendeu-se com a minha intenção de me aproximar do mercado de trabalho através de uma experiência em contexto organizacional na área da formação. O estágio decorreu na Abylos, Trends & Consulting, uma consultora *startup*, que atua nas áreas de consultoria e desenvolvimento de competências – Formação, *Coaching*, *Counseling* e *Executive Search*, por um período de três meses na área da Formação Profissional (entre os meses de Agosto de 2015 e Outubro de 2015).

O presente relatório encontra-se dividido em cinco capítulos: no primeiro, é feito um enquadramento teórico com base na revisão de literatura realizada sobre o conceito de formação e o ciclo formativo; no segundo capítulo, é feita uma caracterização da empresa, das suas áreas de atuação e dos seus recursos humanos; no terceiro, procede-se à descrição das atividades desenvolvidas durante o período de estágio na Abylos Trends & Consulting; no quarto capítulo, analisa-se criticamente o estágio à luz do disposto nos dois capítulos anteriores; no quinto e último capítulo são apresentadas as considerações finais, limitações e sugestões para trabalhos futuros.

CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1.1 O conceito de formação e a sua importância para as organizações

Ao longo das últimas décadas, temos vindo a assistir a uma grande mudança provocada pelas tecnologias de informação e da comunicação. Estas mudanças, assim como a globalização e a volatilidade dos mercados, fizeram com que o risco e a incerteza sejam característicos do panorama económico atual, marcando a importância do conhecimento como fator de sustentabilidade organizacional e como principal ativo de uma empresa (Ferreira, Martinez, Nunes e Duarte, 2015).

Noe (2010) sustenta que, tradicionalmente, não se considerava a formação e o desenvolvimento como atividades capazes de criar valor, algo que Cairns (2012) também sugere ao referir que em momentos de crise económica, as empresas têm tendência a cortar nos orçamentos por verem a formação como um custo e não como um investimento. No entanto essa visão mudou e passou a ser mais claro que as empresas que providenciam oportunidades de formação aos seus colaboradores têm tendência a apresentar melhores resultados financeiros e melhor capacidade de resposta aos desafios de um mercado em constante mutação.

O sucesso das organizações pauta-se pelo atingir ou ultrapassar de forma consistente e continuada os objetivos estratégicos estabelecidos (Camara, Guerra e Rodrigues, 2003). Dessa forma, podemos deduzir que o principal objetivo de cada empresa é garantir uma vantagem competitiva sustentada no mercado, tendo em conta que a capacidade de aprender mais depressa do que os concorrentes é, para a empresa, a única vantagem competitiva duradoura (Meignant 2003; Ferreira *et al.* 2015).

Tendo como referência o argumento de que os recursos humanos são únicos, inimitáveis, e insubstituíveis, as suas competências e conhecimentos são fontes críticas

para uma vantagem competitiva sustentável (Choi e Yoon, 2015). García (2005) demonstra que existe uma correlação forte entre o implementar de políticas de formação orientadas para os recursos humanos e a satisfação dos colaboradores, dos Clientes e, por último, com a produtividade.

De que depende, então, este sucesso empresarial e a garantia de uma vantagem competitiva?

Assiste-se, cada vez mais, a uma maior exigência de produtividade e qualidade de serviço nas organizações e é nessa lógica que a formação, enquanto estratégia para melhorar o desempenho profissional dos colaboradores, se torna um fator crítico de sucesso (O'Driscoll e Taylor, 1992). Sendo que são as pessoas que alimentam o processo organizativo, é também através das pessoas que se geram resultados, ficando assim a eficácia organizacional dependente da eficácia dos seus colaboradores (Camara *et al.* 2003). Noe (2010) sustenta que se o objetivo é garantir vantagem competitiva, a organização deve olhar para a formação como uma forma de criação de capital intelectual e, nessa lógica, a “formação é um dos meios de ação privilegiados em que pode apoiar-se uma política de gestão de recursos humanos” (Meignant, 2003).

Como nota Morley (2004 *apud* Machado *et al.* 2014), no âmbito do paradigma da gestão estratégica das organizações, a formação é um fator obrigatório para o sucesso de qualquer negócio, sendo que a mesma providencia grandes ganhos para a organização, como o aumento da produtividade, proveitos e melhoria da avaliação feita pelo mercado.

Podemos identificar várias definições para o conceito de formação na literatura:

Cabrera (2006, *apud* Gomes, Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso e Marques 2008:376) define formação como “um conjunto de experiências de aprendizagem planeadas por uma organização, com o objetivo de induzir uma mudança nas capacidades,

conhecimentos, atitudes e comportamentos dos empregados no trabalho”. O planeamento é algo também em foco na definição de Noe (2010), já que o autor define formação com um esforço planeado de uma empresa para facilitar a aprendizagem de competências relacionadas com o trabalho. Já Ismail (2015) cita Garavan (1997) ao definir formação com um esforço planeado e sistemático de modificar ou desenvolver o conhecimento, competências e atitudes através de experiências de aprendizagem. Para o autor, a formação pode ser entregue de formas diferentes, sendo que cada organização adapta os seus métodos para atender às suas próprias especificidades, tendo sempre como objetivo final um maior desempenho corporativo.

A formação, num sentido mais amplo, é o processo, seja ele formal ou informal, planeado ou não, através do qual as pessoas aprendem novos conhecimentos, atitudes e comportamentos relevantes para a realização do seu trabalho (Gomes *et al.* 2008:376), representando também o mecanismo que permite introduzir a dinâmica necessária para que os estados de desempenho de uma organização sejam reactivamente ajustados e proactivamente atuantes no negócio (Camara, Guerra e Rodrigues, 2013). De forma simples, a formação é dar condições ao trabalhador para desempenhar melhor a sua função, ser autónomo e criativo (Dias, Varela e Costa, 2013).

O'Driscoll e Taylor (1992) afirmam que, embora existam vários mecanismos pelos quais a aprendizagem e desenvolvimento possam ocorrer dentro das organizações, a formação formal é frequentemente utilizada para fornecer aos colaboradores os conhecimentos para o desempenho das suas funções. Assim, depreendemos que a formação existe nas organizações mesmo não sendo planeada, já que a aprendizagem pode ocorrer em todos os momentos e situações da vida (Gomes *et al.* 2008), devendo até mesmo ser vista tanto pela organização como pelos colaboradores como algo contínuo e

não como algo estanque que se tem uma ou outra vez ao longo da vida profissional (Dias *et al.* 2013).

A partir destas visões, torna-se a formação um conceito mais amplo e menos restrito. Para além do objetivo de aumentar a produtividade, a formação pode também servir como meio de ajustar a organização à envolvente (Gomes *et al.* 2008), devendo a mesma ser desenvolvida de forma a adaptar-se à realidade de cada organização (Cardim, 2012). Pode também contribuir para que os colaboradores mantenham o seu emprego e desenvolvam as suas competências e empregabilidade, surgindo como uma opção de sobrevivência e valorização no mercado (Gomes *et al.* 2008; Ferreira *et al.* 2015), e ser percebida pelos mesmos como uma prenda ou gentileza por parte da organização à qual respondem com um maior nível de esforço e comprometimento (Krampkotter e Marggraf, 2015).

A este nível, a formação pode servir como fator de motivação, visto que, quando os colaboradores sentem que a organização os apoia no seu desenvolvimento pessoal e profissional, sentem-se na obrigação de mostrar um maior nível de compromisso, o que faz com que os programas de formação sejam ainda mais eficazes (Dhar, 2014; Ng e Dastmachian, 2011). Para além disso, permite obter resultados nas mais distintas áreas do saber e, quando posta em prática a todos os níveis da organização, permite não só lidar com as contingências competitivas atuais, mas também aproveitar oportunidades e enfrentar com maior facilidade os desafios futuros, contribuindo para uma maior flexibilidade na resposta às necessidades presentes e emergentes (Gomes *et al.* 2008; Ferreira *et al.* 2015).

Para Meignant (2003), a formação deve ter por base três grandes objetivos, sendo que os mesmos se dividem no tempo: consolidar o existente, numa lógica de curto-prazo,

onde se encontram as ações de aperfeiçoamento mais relacionadas com a manutenção do que propriamente com investimento. Esta consolidação do existente refere-se ao encarar para um conjunto de colaboradores um problema de desempenho, como a melhoria da produtividade ou o volume de vendas, e atribuir-lhes ações de formação que tenham como objetivo essa melhoria. Por exemplo, se um determinado colaborador tem dificuldade em dar *feedback* aos colegas, a empresa poderá atribuir ao mesmo uma ação de formação que esteja pensada para trabalhar especificamente o tema do *feedback*; o acompanhamento das mudanças, numa visão de médio-prazo e ligado ao período de tempo em que se espera que existam mudanças ou que as mesmas sejam razoavelmente previsíveis; e o preparar o futuro, numa perspetiva de longo-prazo e onde se exige que a organização tenha uma visão clara daquilo que quer representar no futuro.

1.2 O Ciclo Formativo

Feita esta caracterização do conceito de formação e da demonstração da sua importância para as organizações, como se desenrola o ciclo formativo?

O ciclo formativo implica quatro fases:

- Identificação / Diagnóstico de necessidades de formação;
- Programação das ações de formação / Desenho da formação;
- Execução das ações de formação / Implementação da formação
- Avaliação dos resultados da formação.

Gomes *et al.* (2008) sugerem a semelhança entre o processo formativo e um icebergue, afirmando que a execução da formação representa a sua fase visível e as restantes a fase invisível, não obstante a eficácia da formação depender fortemente das fases prévias e da avaliação.

Este ciclo ganha especial relevância na organização da formação pois fatores como uma análise cuidada das necessidades de formação e dos intervenientes na mesma, uma adequação do desenho e implementação da formação ao grupo a formar e a avaliação da formação documentando o sucesso da mesma são fatores que maximizam os benefícios da formação (Aguinis e Kraiger, 2009).

1.2.1 Identificação de necessidades de formação

Esta fase é a primeira etapa de todo o ciclo formativo (Patton e Pratt, 2002; Noe, 2010) e caracteriza-se pela recolha de dados organizacionais, operacionais e individuais com o objetivo de identificar as necessidades de formação a curto, médio e longo prazo e, simultaneamente, aferir as necessidades e expectativas dos colaboradores passíveis de ser colmatadas por meio da formação (Ferreira *et al.* 2015; Cekada, 2010).

Segundo Oliveira (2010), a capacidade de rentabilizar o investimento realizado com a formação, depende, em grande medida, da qualidade do diagnóstico de necessidades de formação, visto que pode ajudar a determinar o nível de conhecimentos ou de performance relacionados com um específico posto de trabalho, em comparação com o nível de performance ou conhecimento considerado como ideal para desempenhar as funções (Cekada, 2010; Cardim, 2012).

Este processo pode ser efetuado a três níveis (Mações, 2014; Ferreira *et al.* 2015; Oliveira, 2010; Bilhim, 2007; Noe, 2010; Patton e Pratt, 2002; Brown, 2002) ainda que se notando algumas diferenças entre autores na bibliografia consultada:

- A nível da organização – relacionado com o alcançar dos objetivos definidos a curto, médio e longo prazo e com a capacidade de adaptação à mudança e com as necessidades que surgem do planeamento estratégico da organização;

- A nível da análise dos recursos humanos – conhecer as capacidades e conhecimentos dos colaboradores da organização, tentando perceber a interdependência dos colaboradores e das especificidades das suas funções, bem como as suas expectativas individuais ou de grupo;
- A nível da análise de tarefas – refere-se, como o próprio nome indica, à análise de funções, cruzando os requisitos de um posto de trabalho com o estilo comportamental / educacional do colaborador que o ocupa.

Bilhim (2007) afirma haver vários indícios para a necessidade de formação, tais como a baixa produtividade, comunicação distorcida, elevado número de acidentes, etc., sendo que o primeiro passo para uma correta identificação destes problemas é o mapeamento dos interlocutores com quem vamos falar (Bray, 2006) e fazer uma pergunta simples, mas que revela grande utilidade: “O que não está a correr de acordo com as expectativas?” (Bilhim, 2007). Partindo da resposta, podemos heurísticamente perceber se o problema pode ou não ser colmatado com recurso à formação.

Sendo a formação um elemento estratégico das organizações, o envolvimento de todos no processo de identificação de necessidades de formação é essencial. Noe (2010) defende que a gestão de topo deve ser envolvida neste processo de forma a poder garantir a componente estratégica e de prossecução dos objetivos delineados para a organização. Os gestores de nível médio devem ser envolvidos na medida em que decidem quanto do seu orçamento querem despende na formação e que tipos de questões devem ser trabalhadas para potenciar a produtividade das suas equipas. Também o departamento de formação tem de estar envolvido de forma a perceber se é necessário contratar uma entidade externa para administrar a formação ou se a mesma pode ser desenvolvida

internamente e para garantir o alinhamento dos conteúdos formativos aos objetivos da organização.

A forma mais típica de identificar as necessidades de formação dos colaboradores é perguntar-lhes diretamente quais as suas necessidades (Patton *et al.* 2002), algo que pode não ser benéfico pois os mesmos podem sentir o seu posto de trabalho ameaçado ao assumirem debilidades (Bray, 2006). Meignant (2003) não concorda com esta abordagem, referindo que ao perguntar a cada um quais as suas necessidades de formação, incorre-se no risco de confundir a necessidade com o desejo devido à ambiguidade do conceito de necessidade (“(...) o facto de um assalariado exprimir o desejo de se formar em inglês não significa necessariamente que tenha necessidade disso. O facto de ele não exprimir nada não pode ser interpretado como uma ausência de necessidade (...). Ele terá uma necessidade objetiva, mas não a exprimirá espontaneamente por não ter sido ajudado a tomar consciência do problema.”).

Brown (2002) sugere que para conduzir um diagnóstico de necessidades de formação eficaz, deve responder-se às seguintes questões:

1. Qual a natureza do problema?
2. Como é que as necessidades de formação foram identificadas no passado e com que sucesso?
3. Qual o orçamento para a análise?
4. Como é que a identificação de necessidades de formação é percecionada na organização?
5. Quem está disponível para ajudar na identificação?
6. Qual o tempo disponível para realizar o diagnóstico?

7. Como será medido o sucesso da identificação de necessidades de formação?

Meignant (2003) volta aos conceitos de necessidade e desejo para sustentar a eficácia na identificação das carências de formação, referindo que se o especialista identificar as necessidades, mas os colaboradores não tiverem o desejo de serem formados nas mesmas, o resultado será manifestamente negativo porque ninguém consegue aprender algo para a qual não tem qualquer predisposição. Se os colaboradores tiverem um desejo que não vai de acordo com as necessidades, não vão conseguir transferir o conhecimento adquirido para o seu posto de trabalho por falta de adequação de um com o outro. Quando não há desejo nem necessidade, situação que pode surgir por vontade de uma direção geral (por exemplo), o resultado será também fraco pois a formação será padronizada e não terá em conta a vontade nem a necessidade dos colaboradores. O desafio está, nessa lógica, em encontrar o equilíbrio perfeito entre desejo e necessidade, pois haverá predisposição e vontade dos colaboradores para a formação que estará perfeitamente adequada às necessidades do grupo, sendo o resultado proveitoso para todos os envolvidos.

O tempo gasto em identificação de necessidades de formação irá depender dos recursos da organização, do tempo que tem disponível e do envolvimento de toda a estrutura, sendo que alguns processos serão básicos para o seguimento da identificação (Cekada, 2010):

1. Recolher dados concretos através de entrevistas, *focus groups*, testes, documentos, etc.;
2. Analisar rigorosamente os dados recolhidos, identificando discrepâncias entre o nível atual e o nível desejado de performance;

3. Determinar necessidades que podem ser colmatadas através de formação;
4. Propor soluções concretas para suprimir as necessidades com um programa formativo.

Bray (2006) considera que uma combinação eficaz das diferentes formas de identificar as necessidades de formação será essencial para a fase seguinte do ciclo formativo, o desenho da formação, pois permitirá pensar num programa de experiências que vão de encontro às necessidades reais da organização de uma forma prática e eficiente em termos temporais.

1.2.2 Desenho da formação

Após o levantamento de necessidades referido no ponto anterior, segue-se a fase do desenho da formação. O trabalho realizado aquando da identificação de necessidades de formação reveste-se de especial importância no desenho da mesma, na medida em que os objetivos definidos servirão como linha orientadora de todo o processo (Gomes *et al.* 2008). Os objetivos de formação definidos tendo por base a fase anterior ajudam os colaboradores a perceber as razões da formação e aquilo que terão de aprender (Noe, 2010).

Nesta fase, deve-se procurar desenvolver o plano de formação respondendo às seguintes questões (Bilhim, 2007):

1. O que se vai ensinar? - Definição do conteúdo e as principais mensagens a transmitir na formação;
2. Quando se vai ensinar? – Qual o horário da formação e a sua intensidade? (Gomes *et al.* 2008);

3. Quem vai ensinar? – Quem desempenhará o papel de formador? Tendo um formador um papel crucial em todo o processo, a sua seleção é muito importante para o sucesso do mesmo (Gomes *et al.* 2008);
4. Quem vai aprender? – Definição do grupo a formar, do número de pessoas que o constituem e mapeamento de características pessoais que possam ter relevância para o processo;
5. Onde vai aprender? – Definição do local para ministrar a formação
6. Quanto custa aprender? – Custos diretos e indiretos, como a substituição de colaboradores, espaço, equipamentos, etc.;
7. Como se vai ensinar / aprender? – Aferição aos meios a serem utilizados na formação, tais como, computadores, projetores, manuais, etc. (Gomes *et al.* 2008);

Fase importante e característica do desenho da formação é a escolha dos métodos pedagógicos a utilizar, que se caracterizam por um conjunto de ações desenvolvidas pelo formador para motivar os formandos a aprender ou desenvolver competências (Ferreira *et al.* 2015). A escolha destes métodos deve ser realizada em função do público, adaptando os mesmos ao tipo de conhecimento e comportamentos que se pretendem trabalhar (Meignant, 2013).

Os métodos pedagógicos estão divididos em quatro categorias: método expositivo, no qual os formandos têm um papel passivo sendo a comunicação unilateral formador/ formando; método interrogativo, onde a comunicação do formador é assinalada por um conjunto de perguntas com o objetivo de envolver os formandos e potenciar a aprendizagem; o método demonstrativo, caracterizado pela transmissão de conhecimentos através de uma demonstração para exemplificar uma determinada operação técnica ou prática que se deseja repetida e depois aprendida; e o método ativo,

qualificado por colocar o formando como agente ativo do seu processo de aprendizagem (Ferreira *et al.* 2015).

Para a escolha dos métodos, Ferreira *et al.* (2015:2010) apresentam a informação como podemos observar na tabela 2:

Tabela 2. Critérios para a escolha dos métodos pedagógicos

Critérios	
Finalidade da Formação	Objetivos Estratégicos, operacionais e individuais
Características dos formandos	Número de formandos e seu perfil
Características do formador	Competências técnicas, cognitivas e relacionais do formador
Conteúdo a transmitir	Características e complexidade do conteúdo programático
Equipamento e instalações disponíveis	Disponibilidade e conhecimento de manuseamento do equipamento e condições das instalações
Tempo disponível	O tempo disponível pode inviabilizar a prática de determinadas técnicas pedagógicas
Custos envolvidos	O orçamento disponível, custos indiretos e eventuais custos ocultos associados

Fonte: Ferreira *et al.* (2015:2010)

O processo de desenho da formação não se esgota em si mesmo, sendo que o mesmo é tão ou mais importante que a sua implementação (Meignant, 2003). O produto final desta fase deverá dar o mote para o início da próxima, pois passou-se um planeamento exaustivo e rigoroso da ação a levar a cabo. Ainda assim, os formadores devem estar preparados para proceder a melhorias no conteúdo a apresentar, resultantes do *feedback* que vão tendo dos formandos ao longo de toda a ação (Gomes *et al.* 2008).

1.2.3 Implementação da formação

Como foi referido anteriormente (fazendo referência a Gomes *et al.* 2008), a implementação da formação é a parte visível de todo o processo formativo, sendo o culminar do realizado nos dois pontos anteriores e tendo o seu sucesso dependente da fase seguinte do ciclo formativo. A escolha das metodologias utilizadas é também aqui um fator a ter em conta para o sucesso da ação (tal como na fase do desenho da formação), visto que a estratégia da formação não pode ser indiferente ao tipo de organização, à sua

natureza, dimensão, características e missão (Machado *et al.* 2014). Os mesmos podem ser divididos por ações desenvolvidas fora do trabalho e ações desenvolvidas no local de trabalho, sendo que esta distinção não significa que não possam ser utilizados em combinação (Gomes *et al.* 2008).

Nas ações desenvolvidas fora do trabalho, podemos encontrar diferentes métodos: o ensino em sala, onde um orador fala sobre determinada matéria para um público mais ou menos ativo; a discussão em grupo, onde o objetivo é partilhar ideias, pensamentos e reflexões, possibilitando a confrontação entre realidade e teoria; os estudos de caso, que têm por base situações concretas e que requer a resolução de problemas específicos; as simulações, que são réplicas da realidade com complexidade, conteúdos e dificuldades variáveis; o *role-playing*, que envolve o desempenho fictício de um papel dentro de uma situação ou contexto recriado para o efeito; e a formação *outdoor*, que fomenta competências de liderança, trabalho em equipa, transformação de comportamentos e desenvolvimento de competências interpessoais (Gomes *et al.* 2008).

Já nas ações desenvolvidas no local de trabalho, temos como possibilidade métodos como o *e-learning* e *b-learning* – sendo o primeiro uma formação realizada unicamente numa plataforma informática e o segundo um modelo misto, combinando a plataforma informática com a formação presencial – o *action learning* – resolução de problemas reais e identificados com a própria experiência na profissão e para os quais os formandos não têm uma resposta clara – o *mentoring* – onde um colaborador mais experiente orienta e aconselha um colaborador menos experiente (existe também o *reverse mentoring* onde é o menos experiente a orientar o mais experiente) – o *coaching* – onde o formando é orientado por um *coach* para a prossecução de objetivos profissionais previamente definidos – e a aprendizagem natural – que resulta da aprendizagem decorrente do trabalho diário do colaborador (Gomes *et al.* 2008).

1.2.4 Avaliação da formação

As organizações investem em programas de formação com a expectativa de que este investimento veja retorno na sua prestação e nos resultados alcançados (Saks e Belcourt, 2006; Knyphausen-Aufseß, Smukalla e Abt, 2009). Para Veloso (2012), esta é a fase que, a par da identificação de necessidades, mais valor tem para a gestão da formação e para a gestão de recursos humanos visto que permite perceber se o investimento realizado teve retorno e recolher informação para melhorar ações futuras.

Para se considerar o impacto que o programa de formação teve no desempenho dos colaboradores, é necessário proceder a uma avaliação de todo o processo (Smidt, Balandin, Stgafoos e Reed, 2009), algo que Cardim (2012) considera ser, essencialmente, comparar os objetivos traçados com os resultados alcançados, sendo que de forma a maximizar os benefícios da formação, devem monitorizar de forma atenta todo o processo formativo (Shenge, 2014).

A forma mais popular de realizar esta apreciação é modelo de Kirkpatrick com os seus quatro níveis de avaliação (Bates, 2004). Para Kirkpatrick (1970), a definição mais usual para a avaliação é o determinar da efetividade do programa, algo que o autor não concorda por ser um conceito demasiado lato. Nesse sentido, propõe a operacionalização da avaliação formativa passa a ser algo muito mais simples quando partida em alguns momentos lógicos. São eles:

- A reação dos formados à ação de formação, denominado por avaliação da satisfação (Meignant, 2003), cuja avaliação se prende com o grau de satisfação dos formandos para com os conteúdos, métodos e condições logísticas da ação (Bilhim, 2007). Este primeiro nível, da avaliação da satisfação, consiste na resposta “a quente”, isto é, logo após o final da formação e dá uma ideia do grau de satisfação dos formandos

e daquilo que deve ser melhorado (Meignant, 2003), sendo o questionário o meio mais usual de recolha das respostas (Gomes, 2008). Este método, contudo, poderá estar sujeito a um erro / enviesamento dos resultados, o efeito de halo, visto que se os colaboradores ficarem com uma opinião positiva acerca de uma característica do formador, poderão ter tendência a generalizar esta opinião a todas as outras características. O mesmo poderá acontecer pela negativa, denominando-se, nesse caso, efeito de *horn*.

- A aprendizagem dos formandos, que se refere ao grau de aprendizagem em termos de conhecimento, competências e/ou atitudes (Shenge, 2014; Gomes, 2008). De forma simples, este nível procura perceber o que os formandos não sabiam e passaram a saber depois da ação de formação (Bilhim, 2007). Esta avaliação pressupõe que tenham sido definidos objetivos baseados em critérios observáveis e mensuráveis (Meignant, 2003), sendo que o método mais usual para a sua recolha é um teste antes e depois da ação (Gomes, 2008; Bilhim, 2007)

- O comportamento, que calcula o grau em que os formandos transferem os conhecimentos adquiridos para as suas funções diárias (Smidt *et al.* 2009) e que estes interferem no seu desempenho ação (Gomes, 2008). Este nível liga-se ao anterior, na medida em que tenta avaliar que comportamentos adquiridos (nível dois) são realmente utilizados pelos formandos em situação de trabalho (Meignant, 2003).

- O impacto da formação no desempenho da organização. O quarto nível do modelo de Kirkpatrick procura perceber o retorno do investimento realizado em formação (Bilhim, 2007), ou seja, distinguir os efeitos resultantes da formação de outros que nada tiveram a ver com a mesma (Gomes, 2008).

De forma simples, esta avaliação tenta entender em que medida a formação ajudou a atingir os objetivos individuais ou coletivos definidos anteriormente (Meignant, 2003).

Este impacto pode ser verificado, por exemplo, na comunicação interdepartamental, na diminuição dos acidentes de trabalho ou na diminuição da taxa de *turn-over* (Smidt *et al.* 2009). Todavia, Bates (2004) considera que, apesar da sua popularidade, o modelo de Kirkpatrick está incompleto pois não contempla fatores como as características da organização, o clima para a transferência da formação, a adequação de recursos materiais e o apoio para a aprendizagem prestado pela empresa, que impactam e influenciam a eficácia do processo e os resultados da formação.

Um conceito importante também a ter em conta é a transferência da formação. É definido como o grau pelo qual os formandos aplicam no trabalho, de forma generalizada e ao longo do tempo (Baldwin e Ford 1988), o conhecimento, competências e atitudes adquiridas no programa formativo (Newstrom. 1984, Wexley e Latham, 1981 *apud* Baldwin e Ford 1988).

Para que esta aplicação generalizada (capacidade para aplicar o conhecimento adquirido em situações parecidas mas não idênticas às trabalhadas em formação; Noe, 2010) e ao longo do tempo (usar continuamente o conhecimento adquirido ao longo do tempo; Noe, 2010) ocorra, as capacidades devem ser aprendidas e retidas, sendo que existem três fatores que influenciam este processo (Noe, 2010): o desenho da formação, referente às características do ambiente de aprendizagem (como os materiais utilizados, o feedback, a oportunidade de treinar, etc.); as características dos formandos, ou seja, as suas competências e motivações. Se os formandos não estiverem motivados para aprender e não tiverem as competências mínimas para entenderem o conteúdo da formação, o programa muito dificilmente será aprendido; o ambiente de trabalho, que inclui fatores que influenciam a transferência, como o apoio das chefias, dos pares, a tecnologia disponível e a oportunidade para usar as novas capacidades no trabalho (Noe, 2010).

CAPÍTULO II – CARATERIZAÇÃO DA EMPRESA ABYLOS TRENDS & CONSULTING

A Abylos Trends & Consulting atua nas áreas de consultoria, desenvolvimento de competências – Formação, *Coaching*, *Counseling* e *Executive Search*. Tendo sido fundada em 2014 por duas *Partners* e à altura do estágio (de Agosto a Outubro de 2015), a Abylos contava com uma equipa de oito pessoas, sendo dois *Partners*, um *Senior Manager*, duas estagiárias profissionais e três estagiários curriculares.

Como valores, a organização aponta as filosofias de inovação, de obtenção de resultados e de equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, referindo que são marcas que distinguem a empresa e o principal alicerce dos bons resultados apresentados. Este equilíbrio entre a vida pessoal e profissional é notado na flexibilidade horária e na disponibilidade e abertura demonstrada pela gestão, permitindo a ausência do local de trabalho sempre que algum fator da vida pessoal dos colaboradores assim o justifique. Estas ausências nunca carecem de posteriores justificações ou compensações, responsabilizando, assim, os colaboradores pelo seu trabalho. A inovação é demonstrada pela constante procura de novas tendências nas áreas de atuação, fazendo com que consiga disponibilizar serviços aplicados ao máximo à realidade presente. Para a obtenção de resultados a Abylos procura situar-se sempre como um parceiro estratégico e de transformação com todas as empresas com que trabalha¹.

Para que melhor se perceba a caracterização dos recursos humanos da Abylos Trends & Consulting, observemos a Tabela 1:

¹ Fonte: www.abylos.com, consultado em 28/03/2016

Tabela 1 – Caracterização dos Recursos Humanos na Abylos Trends & Consulting

Colaborador(a)	Idade	Gênero	Estado Civil	Meses ²	Habilitações Literárias	Tipo de Contrato
1	39	Feminino	Casada	15	Licenciatura em Gestão e Administração Pública, Pós-graduação em Gestão e Vendas e Mestrado em Gestão e Políticas Públicas	Sem Termo
2	41	Feminino	Casada	15	Licenciatura em Psicologia e Programa Avançado de Gestão de Recursos Humanos	Sem Termo
3	40	Masculino	Divorciado	1	Licenciatura em Psicologia das Organizações, Pós-graduação em <i>Leadership & Management</i> e Pós-graduação em Gestão e Avaliação da Formação	Sem Termo
4	23	Feminino	Solteira	9	Licenciatura em Ciências da Comunicação e Mestrado em Ciências da Comunicação	Estágio Profissional
5	22	Feminino	Solteira	6	Licenciatura em Sociologia	Estágio Profissional
6	22	Feminino	Solteira	2	Licenciatura em Sociologia (a decorrer)	Estágio Curricular
7	22	Masculino	Solteiro	2	Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos (a decorrer)	Estágio Curricular
8	29	Feminino	Solteira	1	Licenciatura em Secretariado e Administração e Mestrado em Gestão de Recursos Humanos (a decorrer)	Estágio Curricular

Fonte: Autor

Conforme podemos observar pela tabela 1, a média de idades dos colaboradores da Abylos Trends & Consulting é de 29,3 anos e a maioria é do género feminino (75%). Seis dos oito colaboradores são, pelo menos, Licenciados (75%) (estando outros dois em vias de terminar a licenciatura), sendo que apenas dois (25%) são Mestres. Relativamente ao estado civil, 62,5% (cinco em oito) dos colaboradores são solteiros sendo 25% casados (dois em oito), e 12,5% divorciados (um em oito).

Por último, 37,5% (três em oito) dos colaboradores tem um contrato sem termo, 25% (dois em oito) estão abrangidos pela medida Estágio Emprego do Instituto do Emprego e Formação Profissional, tendo um contrato de estágio profissional e 37,5% (dois em oito) têm um contrato de estágio curricular com a duração de três meses.

Os colaboradores há mais tempo na empresa estão na mesma desde a sua fundação e o colaborador há menos tempo na empresa chegou em Outubro de 2015.

² Contabilização feita à data do último dia de estágio.

CAPÍTULO III – DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DO ESTÁGIO

A principal atividade realizada durante o período de estágio foi o apoio ao desenvolvimento técnico de projetos de consultoria e formação. Nesta temática, prestei apoio em todo o ciclo formativo após a adjudicação dos projetos, sendo que participei com maior frequência nas fases de identificação das necessidades de formação e no desenho da mesma. Semanalmente, reuni-me com toda a equipa da Abylos para a definição dos projetos nos quais colaboraria e na planificação das atividades a realizar ao longo de todo o processo. Após essas reuniões internas com a equipa, procedíamos à calendarização de todo o processo formativo, desde a fase de diagnóstico até à fase da implementação e avaliação da formação em reunião presencial com a empresa-cliente. Habitualmente, participava nestas reuniões com o cliente de forma passiva, intervindo pontualmente, sendo a reunião conduzida pela gestora do projeto.

Posto isto, explicarei as atividades desenvolvidas no estágio à luz da sequência do ciclo formativo.

3.1 Identificação de necessidades de formação

Iniciávamos o processo de diagnóstico que consistia na identificação de necessidades no(s) grupo(s) alvo da formação nomeado(s) pelo cliente. Este diagnóstico foi normalmente realizado com acompanhamentos *on-the-job*, onde procedíamos à observação dos colaboradores no desempenho das suas atividades para identificar a forma de realização do trabalho e comparando com aquela que deveria ser a forma tipo do mesmo. Para que pudéssemos realizar esta observação de forma mais precisa e eficaz, antecédíamos a mesma com entrevistas e *focus group* com grupos de colaboradores considerados *high performers* para identificarmos os comportamentos que faziam a diferença e acrescentariam valor ao seu trabalho e que deveriam ser disseminados por

toda a equipa, bem como para perceber as necessidades que as equipas sentiam no desenvolvimento das suas funções.

Estas entrevistas eram normalmente individuais (gestora de projeto Abylos – colaborador da empresa-cliente), sendo que não participei em nenhuma das mesmas, sendo discutido com o colaborador os comportamentos distintivos que este praticava no exercício das suas funções e que considerava como importantes para o sucesso.

O número de colaboradores da empresa-cliente nos *focus group*³ variava consoante o projeto, tendo em média entre 6 e 8 colaboradores. Essencialmente, nestes momentos eram realizados *brainstormings* de comportamentos chave para o sucesso no desempenho das funções e uma posterior discussão de grupo para se chegar aos que seriam considerados por todos como fundamentais para um serviço de excelência.

Tendo reunido todas estas informações, as mesmas eram apresentadas aos responsáveis dos projetos da empresa-cliente, para discussão, proposta e validação dos conteúdos e temas a trabalhar nas formações, bem como para calendarizar as ações.

Na preparação destas reuniões, recorria a bibliografia diversa sobre as temáticas envolvidas para identificação dos conteúdos propostos para validação do cliente. Normalmente esta preparação era feita por mim, sendo posteriormente apresentada e discutida com o responsável pelo projeto de forma a alinhar e melhorar os conteúdos da mesma. Sendo a Abylos uma consultora que alinha a estratégia seguindo as novas tendências que o mercado vai apresentando, esta pesquisa bibliográfica incidia sobretudo em livros da especialidade (da temática da formação pedida pelo cliente) lançados no

³ As principais vantagens do focus group são a sua utilidade em questões mais complexas e controversas que individualmente não é possível explorar e a facilidade na alteração das questões para explorar assuntos não identificados anteriormente; Como desvantagens, o focus group é uma técnica que consome muito tempo, os grupos podem passar a informação que pensam que queremos ouvir e podem mostrar-se relutantes em participar se houver diferenças de *status* entre os membros (Noe, 2010:108).

mínimo em 2014. A identificação da bibliografia foi feita, sobretudo, através de *sites* de comércio eletrónico (como a *Amazon*), procedendo à encomenda da mesma após reconhecimento do interesse dos conteúdos.

Concluída a fase de validação dos conteúdos e temas a trabalhar na formação, dava início ao desenho e construção da mesma.

Paralelamente a esta atividade fiquei responsável por enviar um *Assessment 360°*⁴ para avaliar as competências chave dos formandos no exercício das suas funções. Estes *Assessments* são lançados *online* e os *links* para a resposta são enviados por correio eletrónico, individualmente para cada formando (para que se autoavale), para os seus pares e para a chefia (ou outros grupos identificados para o efeito). Esta avaliação fornece uma visão global de como os colaboradores são vistos na organização e fornece informação importante, como áreas fortes e áreas de melhoria, ajuda a priorizar conteúdos e ajustá-los ao *target* e serve de suporte à formação desenvolvida.

Na construção destes *assessments*, era necessário ter em consideração tanto o diagnóstico realizado como os *key points* a serem trabalhados durante a formação. Os mesmos podiam ser constituídos de formas diferentes: ou por afirmações relacionadas com estes *key points* (e.g. “Dou feedback regular à minha equipa”), sendo que cada colaborador visado (e os seus pares/chefias ou outros) teria que classificar numa escala e 1 (um) a 5 (cinco) o grau em que se identificavam com a mesma (sendo que 1 correspondia a discordo plenamente e 5 a concordo plenamente); ou fazendo uma pergunta e dando um conjunto de respostas para que o visado respondesse a que se adequasse mais ao seu perfil.

⁴ Ver anexo 1

Após a receção das respostas, os dados eram extraídos da plataforma *online* e tratados graficamente em *excel*, juntando a resposta da autoavaliação às restantes e encaminhando de seguida para o gestor do projeto para que os analisasse e fizesse uma apreciação global a cada um deles.

Numa última fase, os *assessments* eram impressos⁵ e entregues individualmente a cada formando no final do último dia de formação. Esta é uma prática usual na Abylos, sendo que a minha responsabilidade recaía na preparação das questões (alinhando as mesmas com o(a) responsável pelo projeto), envio dos questionários e posterior análise quantitativa e qualitativa dos mesmos.

3.2 Desenho da formação

Esta foi a fase onde contribuí com maior frequência e que ocupou a maior parte da duração do meu estágio.

Aqui, procedíamos a uma reunião interna para alinhamento dos temas e conteúdos a desenvolver na formação bem como para discutir a estrutura que a mesma deveria adotar. Posteriormente havia lugar à construção dos materiais de apoio ao formador (apresentações *powerpoint* e documentos de suporte à formação).

Tendo definido a estrutura, temas e conteúdos a trabalhar, procedíamos a uma análise mais extensa da bibliografia identificada anteriormente para a preparação do material de apoio. Aqui, os conteúdos são preparados tanto com base na bibliografia encomendada como na que já possuímos e por artigos científicos das áreas relacionadas, estudos de outras consultoras e/ou infografias existentes.

A par desta preparação, são definidos os métodos pedagógicos a utilizar, tendo em conta a informação recolhida na identificação de necessidades de formação. Habitualmente, o

⁵ Ver anexo 2

consultor responsável pela venda do projeto assume, também, o papel de formador no mesmo. Em alguns casos mais específicos, o consultor com maior conhecimento sobre o tema a ser trabalhado assume o papel de formador, ficando o gestor de projeto unicamente com a responsabilidade de gestão do mesmo. Em todos os projetos que acompanhei, as empresas-cliente já tinham definidos os horários das ações, sendo, normalmente, em período diurno das 9h30 às 17h30. Os dias eram definidos consoante a disponibilidade de ambas as organizações, de forma a conseguir assegurar a consonância de ambas as partes para a realização da ação.

Sendo a Abylos a preparar toda a ação, ficava também encarregue, na grande maioria dos casos, da implementação da mesma. Durante o período em que decorreu o meu estágio, apoiei um projeto quem que a Abylos formou colaboradores da empresa-cliente que posteriormente serviriam de formadores internos na implementação da formação. Neste caso específico, a identificação de necessidades de formação e o desenho da ação foi realizada pela Abylos, sendo posteriormente a implementação feita em conjunto: a Abylos implementou para um determinado público que posteriormente teve o papel de implementar internamente na empresa.

3.3 Implementação da formação

A Abylos assume um estilo de formação pautado pela utilização dos vários métodos, recorrendo ao expositivo utilizando material de suporte como o *powerpoint*, ao demonstrativo através de *role-plays*, ao ativo através de estudos de caso e ao interrogativo através de um diálogo e envolvimento constante dos formandos nos conteúdos da formação, procurando, ao mesmo tempo, avaliar o grau de conhecimento do grupo sobre o tema a ser trabalhado.

A duração de cada formação depende daquilo que é acordado com o Cliente, sendo que a mesma é determinada consoante o grau de necessidade de formação no tema a trabalhar. A mesma podia ser ministrada nas instalações do Clientes, nas da Abylos ou em qualquer outro espaço reservado e acordado para o efeito, como hotéis (por exemplo), ficando também esta questão dependente do acordo realizado com a empresa-cliente. Esta definição do espaço deve ocorrer o mais cedo possível, de forma a reconhecer o espaço e assegurar a adequação do mesmo à ação.

De forma a encerrar o ciclo formativo, realizei ainda a avaliação da formação, fase na qual participei de forma pontual.

3.4 Avaliação da formação: Satisfação e Impacto

Na avaliação da formação, realizei o tratamento estatístico de um questionário aplicado pelos formadores aos formandos no final de cada ação⁶. Este questionário era constituído por três questões fundamentais. A primeira prendia-se com a aplicabilidade da ação à realidade profissional da formação, sendo uma questão de “sim ou não”. A segunda questão pedia aos formandos para descrever a ação em 3 palavras e as seguintes perguntavam que temas consideravam pertinentes para futuras ações e sugestões. A última questão, utilizando uma escala de 0 a 10, pedia que os formandos quantificassem a probabilidade de recomendar a ação. No tratamento destes questionários, era feita uma análise estatística que consistia na média e moda das pontuações dadas pelos formandos em cada uma das questões e no levantamento dos temas mais referidos pelos mesmos quanto a futuras ações. Posteriormente estes dados fariam parte do relatório final a apresentar ao cliente.

⁶ Ver anexo 3

A avaliação do impacto da formação só teve oportunidade de realizar uma vez e foi relativa a uma ação realizada ainda antes de ter entrado no período de estágio⁷. Esta avaliação ocorreu seis meses após a formação (horizonte temporal combinado *à priori* com o cliente) e consistiu em 5 (cinco) afirmações, nas quais os formandos teriam de classificar numa escala de 1 (um) a 4 (quatro), sendo 1 discordo plenamente e 4 concordo plenamente. Estas afirmações prendiam-se com alterações que a formação tinha promovido no exercício das funções profissionais dos formandos, como por exemplo: “- Sinto mais confiança quando faço apresentações em público” (na sequência de um curso de apresentações eficazes). O tratamento estatístico destes inquéritos foi realizado pela empresa-cliente sendo que não tive acesso aos resultados do mesmo durante o período de estágio.

3.5. Outras atividades realizadas

Paralelamente a estas atividades relacionadas com todo o ciclo formativo, realizei uma outra atividades durante o estágio, um estudo *NPS Like*⁸. Este projeto consistiu na realização de entrevistas telefónicas a clientes da empresa que contratou a Abylos com base num questionário customizado a cada momento da verdade, com perguntas de resposta aberta e fechada. Estes momentos da verdade prendiam-se com momentos de especial interação entre o cliente e a marca, como por exemplo, a subscrição de um novo serviço, a necessidade de assistência por problemas com um serviço já subscrito ou mesmo a anulação de um ou mais serviços detidos com a companhia. Na realização deste estudo foram analisados 12 (doze) momentos da verdade, cada um composto por 100

⁷ Ver anexo 4

⁸ O NPS Like diz respeito ao estudo da satisfação e probabilidade de recomendação de um determinado serviço/ organização por parte dos Clientes. O seu cálculo é realizado através da subtração da percentagem de Clientes Promotores (valores 9 e 10 da escala) com a percentagem de Clientes Detratores (valores entre 0 e 6 da escala). O resultado da subtração é o indicador NPS. Este estudo, segundo um artigo da *Harvard Business Review*, está fortemente correlacionado com o lucro e crescimento de uma organização no mercado. Fonte: <https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow>

(cem) entrevistas telefônicas. A seleção de clientes a contactar foi feita de forma aleatória através das bases de dados fornecidas pela empresa, sendo que cada cliente não poderia ser contactado mais do que uma vez no prazo de um ano.

Estas entrevistas tinham dois focos essenciais: o primeiro era avaliar a satisfação dos clientes com o momento em análise (por exemplo a satisfação com o processo de subscrição do serviço ou com a assistência de que necessitou). Esta avaliação era feita numa escala de 0 (zero) a 10 (dez), sendo que 0 correspondia a nada satisfeito e 10 a totalmente satisfeito. Posteriormente, era perguntado o principal motivo para pontuação que havia dado na questão anterior. Por último e utilizando a mesma escala, era perguntada a probabilidade de recomendar a empresa a familiares e amigos e novamente o principal motivo para a pontuação dada.

Na questão da recomendação, categoriza-se os clientes de três formas: quem situa a sua resposta entre os 0 (zero) e os 6 (pontos) é considerado detrator, entre o 7 (sete) e o 8 (oito) passivo/neutro e entre 9 (nove) e 10 (dez) promotor. Os detratores são clientes que provavelmente falarão mal da marca. A experiência com os serviços da empresa não tem sido positiva e, portanto, não farão uma boa recomendação da mesma. Os passivos, por seu turno, são os clientes que estão numa posição neutra relativamente à recomendação. São aqueles que “não recomendam nem deixam de recomendar”. Já os promotores são os que têm tido boas experiências com os serviços e que fariam a recomendação a familiares e amigos. A escala é exigente, sendo que em 60% da mesma são considerados detratores e apenas em 20% são considerados promotores. A questão que explora os motivos para a pontuação dada permite também despistar “falsos” detratores, passivos ou promotores pois sendo uma pergunta aberta consegue perceber-se, pela resposta do cliente, se a pontuação dada é mesmo negativa ou se está unicamente a situar a mesma no meio da escala, por exemplo. No final subtrai-se a percentagem do

número de promotores e de detratores e o resultado é o indicador NPS. Com um indicador baixo, podemos intuitivamente perceber que temos mais clientes insatisfeitos do que satisfeitos ou o contrário.

No final de cada dia, as situações de clientes detratores eram comunicadas, uma a uma, à empresa que encomendou o estudo e no final de cada mês é entregue um relatório com o tratamento estatístico de todas as entrevistas realizadas no mês (um relatório por momento da verdade). Desta forma, a empresa consegue atuar imediatamente no sentido de reter e melhorar a satisfação dos clientes detratores, evitando que estes anulem os serviços e que falem negativamente da marca com familiares e amigos.

CAPÍTULO IV – ANÁLISE CRÍTICA DA EXPERIÊNCIA DE ESTÁGIO

4.1 Análise Geral

Para a realização desta análise crítica, irei focar a minha atenção nas várias fases do ciclo formativo visto que a minha experiência de estágio incidiu sobre o mesmo.

Para começar esta análise, gostaria que atentássemos à composição da equipa: três consultores séniores (duas *partners* e um *senior manager*) para, à altura do meu estágio, seis estagiários (dois profissionais e quatro curriculares). Na minha opinião, esta composição dos recursos humanos tem algum impacto na dinâmica da atividade da organização, sobretudo tendo em conta dois fatores: o primeiro, é que devido ao facto da equipa ser pequena, todos acabam por fazer um pouco de tudo, contribuindo para uma experiência mais completa e transversal nas várias áreas da organização (todos gerámos redes sociais, todos lidávamos com processos mais administrativos, todos lidávamos com questões mais contabilísticas, etc.), algo natural e característico de uma *startup*. Esta transversalidade e pluralidade de funções oferece uma experiência muito completa das várias áreas que compõem uma organização (algo muito importante para quem está em

início de carreira) e incutem um sentido de responsabilidade grande aos elementos com menos experiência profissional. O segundo é o facto de estarem três elementos séniores a acompanhar seis estagiários. Como existem muitos projetos em simultâneo é normal que o acompanhamento seja muito focado na operação. Ou seja, um acompanhamento mais estratégico por parte dos estagiários poderá levar a uma consequente motivação dos mesmos e, eventualmente, uma maior capacidade de entrega à organização.

Pessoalmente, considero ter sido uma experiência profissional excecional, pelo contacto que tive com uma área (consultoria) que até então desconhecia, pela confiança demonstrada no meu trabalho que contribuiu fortemente para o meu desenvolvimento tanto pessoal como profissional e pelo sentido de responsabilidade que me foi incutido e que me permitiu abordar os desafios que me foram colocados pela frente com uma maturidade diferente daquela com que iniciei o estágio.

Relativamente ao processo formativo, que detalharei mais à frente neste capítulo, observo que a Abylos o realiza de forma consistente e alinhada com a bibliografia explorada no segundo capítulo deste relatório, ainda que possa melhorar em alguns aspetos.

Posta esta análise mais geral ao período de estágio, olhemos para a forma como a Abylos organiza o seu ciclo formativo:

4.2 Identificação de necessidades de formação

Sendo a Abylos uma entidade externa contratada para o desenho e implementação do processo formativo, algum trabalho da identificação de necessidades de formação já está feito pela empresa-cliente. Ainda assim, é imprescindível conhecer a fundo essas necessidades e a forma da Abylos o fazer está em linha com a bibliografia discutida no segundo capítulo deste relatório. As reuniões de projeto com o cliente, bem como os *focus*

group e assessments 360° são meios que permitem, para além de conhecer a realidade dos colaboradores, adequar objetivos, estratégias e métodos de ensino às necessidades que os mesmos sentem.

O envolvimento das hierarquias no processo de identificação de necessidades de formação com reuniões prévias a esse momento permite clarificar a ideia de necessidade que o Cliente tem relativamente ao tema a ser trabalhado, bem como conhecer a fundo a realidade da empresa e da sua forma de atuação no negócio.

Os *focus group e brainstormings* permitem conhecer as capacidades mais importantes para o desempenho de cada função em análise, capacidades essas mais tarde observadas nos acompanhamentos *on-the-job* para identificar possíveis défices de produtividade.

Algo que poderia ser repensado nesta fase é precisamente os *focus group*. A minha opinião é que esta prática pode ser mais uniforme e consistente. Nos projetos que acompanhei, os *focus group* foram utilizados, essencialmente, como forma de identificação e recolha de boas práticas para o exercício das funções estudadas. Para garantir ainda um maior alinhamento com a proposta de valor da Abylos, estudar as tendências do mercado e ajudar as pessoas a adaptarem-se a essas movimentações, estes momentos deviam ser também dedicados a identificar práticas de futuro e que devem ser melhoradas ou até mesmo eliminadas de forma a potenciar a *performance* dos colaboradores, das equipas e da empresa. Nesse sentido, sugiro a utilização do *focus group* nestas duas vertentes, uniformizando a prática a todos os projetos da empresa. Este exercício permitirá uma recolha de informação útil para adequar, consistentemente, o programa formativo à realidade das empresas-cliente e a respetiva exploração das tendências futuras.

4.3 Desenho da formação

Também neste ponto vejo uma concordância entre a bibliografia e o trabalho realizado pela Abylos.

A informação recolhida na fase anterior serve de linha orientadora para o desenho da formação, fornecendo os objetivos a ser trabalhados na mesma. A análise das práticas referidas no ponto anterior, como o *assessment 360º* ou os *focus group* são exemplo disso, visto que a partir das mesmas se começa a desenhar todo o conteúdo formativo.

Algo que considero particularmente importante neste desenho da formação e que a Abylos procura ter como lema da sua atividade é a busca pelas novas tendências sobre cada tema. Exemplo deste fator é a procura constante de bibliografia nova sobre os temas *core* das ações ministradas e que permitem formar com um grande alinhamento entre os conteúdos passados a realidade atual. Tendo como base as novas tendências na construção da formação e seguindo a mesma sob a linha orientadora do trabalho realizado na identificação de necessidades, garante-se um programa alinhado tanto com aquilo que o cliente procura como com a realidade atual.

O facto de serem enviados *teasers*⁹ nos dias que antecedem a formação é também um aspeto que realço como muito positivo, pois atua como forma de criar um maior envolvimento entre os colaboradores e a formação.

4.4 Implementação da formação

Na fase de implementação da formação, a Abylos procura um equilíbrio nos métodos utilizados, tentando ao máximo combinar todos os métodos ao longo da formação. Esta estratégia permite quebrar com a monotonia da formação, sobretudo em

⁹ Ver anexo 5

sessões longas, envolvendo de forma mais ativa os colaboradores com a formação. A utilização dos vários métodos permite também uma maximização dos benefícios associados a cada um deles, tendo posteriormente um efeito positivo no resultado final tendo novamente em contra que, para isso, devem estar adequados aos objetivos que se pretendem alcançar.

4.5 Avaliação da formação: Impacto e satisfação

Como referido no ponto 4.1 deste capítulo, a Abylos, sendo uma consultora que presta um serviço externo aos Clientes, raramente avalia o impacto da formação (apesar de poder ter acesso ao mesmo), sendo este processo realizado internamente pela empresa-cliente. Ao nível da satisfação com a formação, a mesma é avaliada tendo por base o sistema NPS, procurando em duas perguntas fechadas perceber o nível de aplicabilidade à realidade profissional do formando e o nível de recomendação da ação dada.

Na minha opinião, apesar de este modelo ser eficaz, não permite extrair informações para uma melhoria futura. Ou seja, se um formando responde um determinado valor da escala, esta resposta não explora quais são os motivos que o levam a classificar a ação daquela e não de outra forma. Se recomenda, o que é que foi particularmente importante na formação que o leva a recomendar a mesma? Se pelo contrário não recomenda, qual o principal fator apontado para a não recomendação? Perguntar diretamente os fatores que o deixaram satisfeito e que fatores deveriam, na sua opinião, ser melhorados permitiria identificar com maior clareza as áreas fortes e as áreas de melhoria do processo formativo. Apesar deste pequeno inquérito ter um espaço para observações/ comentários, a maioria dos formandos não o utiliza para justificar as suas opções, sendo necessária uma questão mais direta para a identificação dos motivos. Poderá ser igualmente importante repensar a forma de recolher estas considerações, visto que tendo em conta os moldes atuais, não estão a ser acautelados possíveis erros ou

enviesamentos, como o efeito de horn/halo referidos anteriormente neste relatório e o efeito de comparação, onde o avaliador poderá basear a sua nota na comparação que faz entre esta ação e ações passadas, podendo a mesma ser influenciada pela positiva ou negativa.

Tendo em vista a transferência da formação, a Abylos aposta no envio de *teasers* pós formação, com o objetivo de motivar, relembrar e incutir sentido de urgência para a colocação em prática dos conteúdos discutidos na ação. É também frequente o acompanhamento de certos momentos (como reuniões internas de equipas que tiveram a formação) de forma a auxiliar na discussão de temas relevantes do dia-a-dia dos colaboradores e que vão ao encontro dos objetivos da formação e a treinar, com recurso ao *role-play*, casos práticos que ajudem à consolidação dos principais conceitos a reter. Assim, considero que, enquanto entidade externa e dentro dos seus limites de atuação, tem uma postura positiva que incentiva a transferência da formação.

Neste ponto, sugiro novamente a uniformização de uma prática utilizada pela Abylos que me parece importante para garantir a transferência da formação de forma eficaz (mas que não foi uma realidade nos projetos que acompanhei) que é a realização acompanhamentos *on-the-job* de forma a verificar se a transferência da formação está a ser efetuada de uma forma consistente. Para além disso, a Abylos desenha e discute presencialmente com grupos de formandos estudos de caso aplicados à realidade trabalhada em formação de forma a reforçar as mensagens chave do programa formativo.

CAPÍTULO V – CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1. Conclusões gerais

A formação é uma ferramenta importante no desenvolvimento das competências dos colaboradores, tornando-os, dessa forma, mais eficientes na realização das suas

tarefas (Hanaysha, 2016). Vasudevan (2014) considera inclusive ser a principal estratégia para atrair, reter e gerir os recursos humanos de forma eficaz e por consequência cumprir metas organizacionais. Nesse sentido, Owens (2006) demonstra o impacto positivo da formação em fatores ligados ao sucesso organizacional, como a satisfação no trabalho, o compromisso e os índices de *turnover*, fatores esses que, por sua vez, são apontados por Ostroff (1992) como indutores de uma boa performance organizacional. Desse modo, podemos inferir que o retorno da formação é superior ao investimento realizado, impactando positivamente no sucesso e na performance organizacional.

De um ponto de vista geral, considero a minha experiência de estágio muito enriquecedora e gratificante. O sentido de responsabilidade, a resiliência, a comunicação com diferentes interlocutores internos e externos à empresa, o contacto real com o mercado de trabalho e com a área da formação, acrescentaram-me aquilo que até hoje o meu percurso académico não tinha conseguido (ou tinha, em alguns pontos, mas de forma não tão explícita).

Na análise da teoria estudada e da prática experienciada em contexto de estágio, considero que grande parte dos procedimentos realizados pela Abylos está em linha com a bibliografia. Ainda assim, acredito que haja espaço para melhoria sobretudo na uniformização de algumas práticas que nem sempre são utilizadas e que considero acrescentarem um grande valor ao processo formativo, nomeadamente o *focus group* utilizado na identificação de necessidades de formação e os acompanhamentos *on-the-job* realizados de forma a consolidar a transferência da formação.

Relativamente à Abylos, o meu entendimento é que está preparada para se manter competitiva e ativa num mercado cada vez mais concorrencial. A busca pelas novas tendências, o posicionamento de parceria com as empresas Clientes e o equilíbrio entre a

vida profissional e pessoal dos colaboradores são fatores que a Abylos acredita diferenciadores e chave para o sucesso da organização.

5.2. Limitações e sugestões para trabalhos futuros

No que respeita a possíveis limitações do estudo, gostaria de apontar dois fatores: O primeiro prende-se com o facto de, tendo o meu estágio decorrido por um período três meses, não me ter sido possível um maior envolvimento com as várias áreas de atuação da empresa, o que seria certamente benéfico para o meu futuro profissional; O segundo vem da concentração do estágio, na sua maioria, nas fases de identificação das necessidades de formação e no desenho da mesma fazendo com que não me fosse possível ter uma ideia clara dos procedimentos ligados à implementação e avaliação em contexto de trabalho (de forma a comparar com mais indícios empíricos com a revisão de literatura realizada).

Tendo em consideração que a investigação sobre o conceito de formação não se esgota, sugiro que em estudos futuros haja um maior aprofundamento nas várias fases do ciclo formativo no geral, e na implementação em particular, para que se possa compreender mais a fundo a importância do mesmo para o sucesso do processo formativo. Sugiro também a adoção das práticas da Abylos, nomeadamente na identificação de necessidades de formação, por empresas que atuem na área visto que o trabalho realizado nos diferentes níveis - entrevistas individuais, *focus group*, o *assessment 360º* e a pesquisa constante de literatura recente sobre os temas levantados – permitem uma customização da formação às necessidades ativas e latentes dos formandos e adequa todo o material à realidade profissional dos mesmos.

Para a Abylos, sugiro a definição e publicação da missão da empresa, visto que é um fator determinante para que a cultura organizacional fique mais explícita e se possa

recrutar novos colaboradores que estejam completamente alinhados com a estratégia da organização.

REFERÊNCIAS

Referências Bibliográficas

- Aguinis, H. & Kraiger, K. (2009), “Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society”, *Annual Review of Psychology*, 60: 451-474.
- Baldwin, T. & Ford, J. (1988): “Transfer of Training: A Review and Directions for Future Research.” *Personnel Psychology* 41: 63-105.
- Bates, R. (2004): “A critical analysis of evaluation practice: the Kirkpatrick model and the principle of beneficence”. *Evaluation and Program Planning*, 27: 341-347.
- Bilhim, J. (2007): *Gestão estratégica de recursos humanos*. 3ª Edição. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bray, T. (2006): *The training design manual: the complete practical guide to creating effective and successful training programmes*. Londres: Kogan Page Publishers.
- Brown, J. (2002): “Training needs assessment: A must for developing an effective training program.” *Professional Safety*, 52(10), 42-48.
- Cairns, T. (2012): “Overcoming the challenges to developing an ROI for training and development. *Wiley Periodicals*, 39(3), 23-27.
- Camara, P., Guerra, P. & Rodrigues, J. (2003): *Humanator 2001 – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. 5ª Edição. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Camara, P., Guerra, P. & Rodrigues, J. (2015): *Humanator XXI – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. 6ª Edição. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Cardim, J. (2012): *Gestão da formação nas organizações*. 2ª Edição. Lisboa: Lidel.

Cekada, T. (2010): “Training Needs Assessment – understanding what employees need to know.” *Professional Safety*, Março de 2010, 28-33.

Choi, M. & Yoon, H. (2015): “Training investment and organizational outcomes: a moderated mediation model of employee outcomes and strategic orientation for the HR function.” *The International Journal of Human Resource Management*, 26(20), 2632-2651.

Dhar, R. (2014): “Service quality and the training of employees: The mediating role of organizational commitment.” *Tourism Management* 46, 419-430.

Dias, A., Varela, M. & Costa, José. (2013): *Excelência Organizacional*. 1ª Edição. Lisboa: Bnomics.

Ferreira, A., Martinez, L., Nunes, F. & Duarte, H. (2015): *Gestão de Recursos Humanos para Gestores*. 1ª Edição. Lisboa: Editora RH.

García, M. (2005): “Training and business performance: the Spanish case”. *The International Journal of Human Resources Management*, 16:9, 1697-1710.

Gomes, J., Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C. & Marques, C. (2008): *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. 1ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo.

Kampkoter, P., & Marggaf, K. (2015): “Do employees reciprocate to intra-firm trainings? An analysis of absenteeism and turnover rates”. *The International Journal of Human Resources Management*, 26(22), 2888-2907.

Kirkpatrick, D. (1970): “Evaluation of training.” *Evaluation of Short-Term Training in Oregon Studies in the Rehabilitation Retarded*. Cap. 4: 40-61.

Knyphausen-Aufseß, D., Smukalla, M. & Abt, M. (2009): “Towards a New Training Transfer Portfolio: A Review of Training-related Studies in the Last Decade.” *Zeitschrift für Personalforschung*, 23(4), 288-311.

Hanaysha, J. (2016): “Examining the effects of employee empowerment, teamwork, and employee training on organizational commitment.” *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 219, 272 – 282

Ismail, H. (2015): “Training and organizational commitment: exploring the moderating role of goal orientation in the Lebanese context.” *Human Resources Development International*. 19(2), 152-177.

Machado, A., Horta, C., Rodrigues, F., Cesário, F., Moço, I., Dias, I., Caetano, J., Andrade, L., Cunha, M., Portugal, M., Goulart Brandão, N., Camara, P. & Miranda, S. (2013): *Gestão de Recursos Humanos – desafios da globalização*. Lisboa: Escolar Editora.

Mações, M. (2014): *Manual de Gestão Moderna*. 1ª Edição. Lisboa: Conjetura Atual Editora.

Maignant, A. (2003): *A gestão da formação*. 2ª Edição. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Ng, I. & Dastmalchian, A. (2011): “Perceived training benefits and training bundles: a Canadian study.” *The International Journal of Human Resource Management*, 22(04), 829-842.

Noe, R. (2010): *Employee training and development*. 5ª Edição. Nova Iorque: McGraw-Hill/Irwin.

- O'Driscoll, M. & Taylor, P. (1992): "Congruence between theory and practice in management training needs analysis." *The International Journal of Human Resource Management* 3(3), 593-603.
- Oliveira, T. (2012): "Diagnóstico de Necessidades de Formação" in Neves, A. & Costa, R., *Gestão de Recursos Humanos de A a Z*. Lisboa: Editora RH, 197-200.
- Ostroff, C. (1992): "The relationship between satisfaction, attitudes and performance: an organizational level analysis". *Journal of Applied Psychology* 77(6), 963-974.
- Owens, P. (2006): "One more reason not to cut your training budget: The relationship between training and organizational outcomes". *Public Personnel Management* 35(2), 163-172.
- Patton, W. & Pratt, C. (2002): "Assessing Training needs of High-Potential Managers." *Public Personnel Management*, 31(4), 465-484.
- Saks, A. & Belcourt, M. (2006): "An Investigation Of Training Activities And Transfer Of Training In Organization." *Human Resource Management*, 45(4), 629– 648.
- Shenge, N. (2014): "Training Evaluation: Process, Benefits, and Issues." *Ife Psychologia*, 22(1), 50-58.
- Smidt, A., Balandin, S., Sigafoos, J. & Reed, V. (2009): "The Kirkpatrick model: A useful tool for evaluating training outcomes." *Journal of Intellectual & Development Disability*, 34(3): 266-274.
- Vasudevan, H. (2014): "Examining the relationship of training on job satisfaction and organizational effectiveness". *International Journal of Management and Business Research*, 4(3), 185-202.

Veloso, A. (2012): “Avaliação da formação” in Neves, A. & Costa, R., *Gestão de Recursos Humanos de A a Z*. Lisboa: Editora RH, 80-83

Referências Sitográficas

www.abbylos.com, consultado em 28/03/2016


<https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow>, consultado em 29/07/2016

ANEXOS

ANEXO 1. Exemplo de assessment 360° - Autoavaliação – Este é um exemplo de um *assessment* 360° usado para a autoavaliação. A versão utilizada para os restantes avaliadores tem alguns ajustes, nomeadamente a nível de discurso (adaptação), a eliminação das duas primeiras perguntas (exceto para o caso de serem subordinados ou chefia do avaliado) e é acrescenta uma coluna com a opção “Não sabe | Não aplicável”.

As competências a serem aferidas neste *assessment* foram escolhidas pelos avaliados num *focus group* como as mais importantes para o seu desempenho profissional.

Este *assessment* foi criado por mim em conjunto com um Senior Manager da Abylos.



Assessment 360° (vet004) - O objetivo deste assessment é fazer-nos repensar os nossos comportamentos em função da comunicação com cada grupo funcional (equipa, clientes, chefias, ou outros), comparando as respostas destes com a nossa auto-avaliação.

Competência 1 - Motivação do Outro

* 1. Qual o meu grau de proficiência atual na competência "Motivação do Outro"?

☐ 1

☐ 2

☐ 3

☐ 4

☐ 5

* 2. Qual acredito que deveria ser o meu grau de proficiência atual na competência "Motivação do Outro"?

☐ 1

☐ 2

☐ 3

☐ 4

☐ 5

* 3. Sendo 1 discordo completamente e 5 concordo completamente, classifique as seguintes afirmações:

	1	2	3	4	5
Conheço bem os elementos da minha equipa, sabendo o que cada um valoriza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Elogio sempre a boa performance de um elemento/grupo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estou disponível para ouvir a opinião de todos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Procuramos estabelecer objetivos específicos, atingíveis, realistas e mensuráveis em conjunto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sempre que possível, procuro envolver a equipa nas decisões que tomo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reconheço, com frequência, o esforço dos meus colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Próx.

* 4. Qual o meu grau de proficiência atual na competência "Foco no Cliente"?

- ☐ 1
☐ 2
☐ 3
☐ 4
☐ 5

* 5. Qual acredito que deveria ser o meu grau de proficiência atual na competência "Foco no Cliente"?

- ☐ 1
☐ 2
☐ 3
☐ 4
☐ 5

* 6. Sendo 1 discordo completamente e 5 concordo completamente, classifique as seguintes afirmações:

	1	2	3	4	5
Procuro gerir eficazmente as expectativas dos Clientes, conhecendo aquilo que eles esperam de nós e enquadrando com aquilo que temos para oferecer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estabeleço formas para ouvir o feedback dos Clientes regularmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Procuro estabelecer uma relação positiva com todos os Clientes, sempre que possível	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interesso-me pelos meus Clientes, procurando proporcionar-lhes a melhor experiência possível com a minha organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estou sempre disponível para ouvir preocupações / sugestões dos Clientes relativamente aos serviços que disponibilizo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Consigo colocar-me no lugar do Cliente para compreender melhor as objeções que me coloca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 7. Qual o meu grau de proficiência atual na competência "Formação de Equipas Eficazes"?

- ☐ 1
☐ 2
☐ 3
☐ 4
☐ 5

* 8. Qual acredito que deveria ser o meu grau de proficiência atual na competência "Formação de Equipas Eficazes"?

- ☐ 1
☐ 2
☐ 3
☐ 4
☐ 5

* 9. Sendo 1 discordo completamente e 5 concordo completamente, classifique as seguintes afirmações:

	1	2	3	4	5
Crio momentos de partilha de experiências para que cada colaborador possa aprender com as experiências dos demais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Procuro recrutar colaboradores alinhando-os com a missão, com a visão e com os valores já existentes na organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disponibilizo toda a formação necessária para que os colaboradores possam desenvolver-se pessoal e profissionalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Transmito de forma clara a cada colaborador qual o seu papel na organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Demonstro confiança em todas as colaboradoras, promovendo a coesão / espírito de equipa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promovo a responsabilidade de todas as colaboradoras e respeito das suas próprias ações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Competência 4 - Competências de Liderança

* 10. Qual o meu grau de proficiência atual na competência “Liderança”?

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

* 11. Qual acredito que deveria ser o meu grau de proficiência atual na competência “Liderança”?

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

* 12. Sendo 1 discordo completamente e 5 concordo completamente, classifique as seguintes afirmações:

	1	2	3	4	5
Sou assertivo na gestão de todas as relações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apoio todos os Colaboradores na realização das suas tarefas e sempre que estes necessitam	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenho confiança para delegar tarefas importantes a membros da equipa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Procuro ser visto como um exemplo de liderança por todos os colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Consigo ser inspirador, levando os colaboradores a quererem sempre mais e melhor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenho coragem para tomar / assumir decisões impopulares caso seja necessário	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 13. Qual o meu grau de proficiência atual na competência "Negociação"?

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

* 14. Qual acredito que deveria ser o meu grau de proficiência atual na competência "Negociação"?

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

* 15. Sendo 1 discordo completamente e 5 concordo completamente, classifique as seguintes afirmações:

	1	2	3	4	5
Procura soluções win-win em todas as negociações que faço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sempre que é necessário partir para uma negociação, recolho toda a informação possível sobre a outra parte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cito possíveis cenários, antecipando possíveis objeções da outra parte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Procura, sempre que possível, gerar soluções de compromisso com a outra parte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sempre que acredito necessário, faço cedências no processo negociado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No processo negociado nunca ajo por impulso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 16. Qual o meu grau de proficiência atual na competência "Integridade e Confiança"?

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

* 17. Qual acredito que deveria ser o meu grau de proficiência atual na competência "Integridade e Confiança"?

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

* 18. Sendo 1 discordo completamente e 5 concordo completamente, classifique as seguintes afirmações:

	1	2	3	4	5
Sou imparcial no relacionamento com todos os meus colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sou capaz de assumir os meus próprios erros a toda a equipe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Defino claramente os valores que devem guiar a organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sou direto na relação com todos os stakeholders	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sou coerente em todas as decisões que tomo na minha organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sou ético na relação com todos os stakeholders	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promovo comportamentos éticos por parte de todos os stakeholders	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 22. Qual o meu grau de proficiência atual na competência "Organização"?

- ☐ 1
☐ 2
☐ 3
☐ 4
☐ 5

* 23. Qual acredito que deveria ser o meu grau de proficiência atual na competência "Organização"?

- ☐ 1
☐ 2
☐ 3
☐ 4
☐ 5

* 24. Sendo 1 discordo completamente e 5 concordo completamente, classifique as seguintes afirmações:

	1	2	3	4	5
Sou capaz de definir as prioridades certas para o meu negócio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Giro os recursos de forma a atingir o máximo de proveito de cada um deles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Questiono o status quo para melhorar a organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Procuro estabelecer protocolos que acrescentem valor ao meu negócio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promovo uma comunicação interna eficaz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenho definidas estratégias de monitorização do desempenho das equipas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Conclusão

* 25. O que devo parar de fazer para melhorar o desempenho da minha organização?

* 26. O que devo começar a fazer para melhorar o desempenho da minha organização?

* 27. O que devo aumentar para melhorar o desempenho da minha organização?

* 28. O que devo diminuir para melhorar o desempenho da minha organização?

ANEXO 2. Relatório de Assessment 360º



ASSESSMENT 360º



RELATÓRIO ASSESSMENT DE COMPETÊNCIAS

Este assessment foi realizado no âmbito do Programa Beta, uma parceria com o objetivo de desenvolver as competências de liderança dos

O relatório apresenta os resultados de avaliação efetuados pela própria, pela equipa, pelo sócio, pelos clientes, pelos fornecedores, pelos amigos e pela família, numa amostra total de 21 avaliações.

A avaliação incide em 8 competências críticas para uma boa performance:

1. Motivação do Outro
2. Foco no Cliente
3. Formação de Equipas Eficazes
4. Competências de Liderança
5. Negociação
6. Integridade e Confiança
7. Visão e Propósito
8. Organização

As competências foram avaliadas numa escala de 1 a 5. Considera-se o intervalo dos valores entre 4 e 5 a Zona Favorável, correspondente a uma performance desejada.

O relatório estrutura-se da seguinte forma:

1. Análise Global

São apresentadas as médias globais e as médias das 8 competências, comparando os resultados da avaliação de cada Cluster.

2. Análise de Competências

São apresentadas as avaliações das 8 competências, comparando as pontuações de avaliação efetuadas pelos vários Clusters.

3. Sumário dos Comportamentos

Resumo dos comportamentos avaliados pelos vários Clusters, apresentados da melhor para a menor pontuação. Este sumário proporciona uma visão geral dos comportamentos fortes (Talentos) e dos que necessitam de melhoria (Foco).

4. Plano de Ação

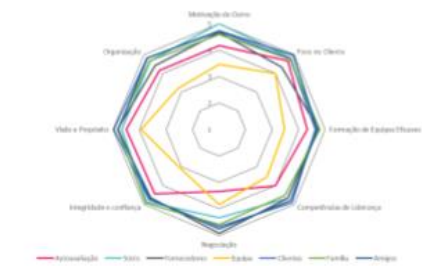
Espaço dedicado ao desenho do Plano de Ação individual.

1. Análise Global

Média global das respostas dos vários Clusters.



Médias por Competências das respostas dos vários Clusters



2. Análise por Competências

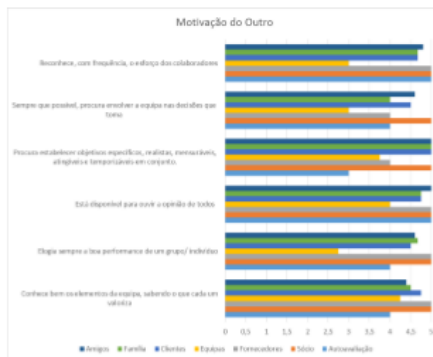
Motivação do Outro



Foco no Cliente




Formação de Equipas Eficazes



Esta é uma amostra de um relatório que resulta do *assessment* mostrado no anexo anterior. Estes relatórios foram depois entregues e analisados pessoalmente com cada participante por um consultor Abylos.

ANEXO 3. Análise da satisfação com a formação – a imagem seguinte ilustra o inquérito utilizado pela Abylos para aferir a satisfação e o grau de recomendação dos *workshops* dados.



Nome: _____
Função: _____
Empresa: _____
(Informação facultativa)

Workshop Feedback

1. Considera que os conteúdos são aplicáveis à sua realidade: ☐ Sim ☐ Não

2. Em 3 palavras como descreve este Workshop:

3. Que temas considera pertinentes para futuros Workshops:

4. Sugestões:

5. Qual a probabilidade de recomendar este Workshop:

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10

6. Testemunho:

ANEXO 4. Análise do impacto da formação:

1. IDENTIFICAÇÃO	
CURSO:	<input type="text" value="Apresentações Eficazes"/>
NOME:	<input type="text"/>

Instruções:
Assinale com um X a opção escolhida segundo a escala apresentada. A escala utilizada varia entre 1 (Discordo plenamente) e 4 (Concordo plenamente). Quando Não Aplicável assinala N/A.

	Discordo plenamente	1	2	3	4	Concordo plenamente	Não Aplicável
2. Comportamentos							
2.1 É-me mais fácil adequar a minha linguagem não verbal ao meu discurso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2 Consigo interagir mais facilmente com a audiência, estimulando a participação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.3 Consigo atrair e reter a atenção da audiência com mais facilidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.4 Na apresentação, consigo passar a informação de uma forma clara, obedecendo a uma sequência lógica e coerente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.5 Sinto mais confiança e entusiasmo quando faço uma apresentação em público	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Formação							
3.1 Os conteúdos da formação foram úteis no exercício da minha função profissional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2 Nas apresentações que tenho feito no exercício das minhas funções profissionais, apliquei os conhecimentos adquiridos na formação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3 Esta formação teve impacto no meu desempenho profissional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4 Após a formação, sinto que estou mais preparado para realizar apresentações em público	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Deseja referir algum impacto positivo ou negativo adicional?

SIM ☐ NÃO ☐

3.1 Se SIM, qual?

OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO

ANEXO 5. Exemplo de um *teaser* pré-formação enviado para os formandos

